

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 企業市場交易關係控制機制之研究

The Study of Control Mechanisms in Business Transaction Relationships

計畫編號：NSC 88-2416-H-002-048

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：翁景民 教授

共同主持人：趙琪 副教授

執行單位：國立台灣大學工商管理系

**摘要：**本研究探討企業市場控制機制間的功能互動關係，並整合相關理論來釐清其間的前因疆界，在理論上可以提出一種不同的觀點，並且使控制領域的研究更豐富完備。本研究以調查研究進行量化實證，來驗證本研究觀念架構與假設，以使本研究結果具備實務上的意義。

**關鍵詞：**企業市場、控制機制、代理理論、交易成本

**ABSTRACT:** This study attempts to explore the characteristic of business transaction in order to develop optimal control strategy. We will reviews the agency theory and transaction cost analysis to clear the boundary between ex ante control and ex post control. And the firms usually adopted multiple control approach, so we will focus on the interaction among control mechanisms. The empirical test was evidenced the hypothesis by survey data. The contribution of this paper focus is on (1)which discriminates the antecedents of the different control strategies, (2)explores the interaction among them, and (3)which builds an useful control strategic framework in business relationships.

**Keywords :** business market, control mechanisms, agency theory, transaction cost

### 壹、計畫緣由與目的

組織間控制機制的研究雖已相當多，但多探討單一控制機制(Heide and John 1990; Anderson and Weitz 1992; Lal 1990)，而未著墨其互依關係(interdependencies)；已有一些學者如

Coleman(1990)、Ouchi(1979)等認為不同控制機制有功能上的替代性(functional substitutes)，但控制機制互動的討論卻未見於過去相關研究，使控制機制在實務上的策略意涵與應用性有所不足。

企業與上游供應商(suppliers)間的關係經常頻繁互動，因為絕大多數企業無法完全自給上游原物料，而企業市場上、下游供需關係包含了交易利益的競爭與互利共生的合作關係，在這樣一個複雜的關係網路中，控制機制的選擇將更為困難，而良好的企業關係控制機制必定是多元互補的，故此應是極為重要的研究議題。

過去，探討控制問題最多的理論為交易成本(transaction cost)與代理理論(agency theory)(Bergen, Dutta, and Walker 1992; Ouchi 1979; Williamson 1985)，因此，本研究擬從二種理論基礎開始，剖析控制機制的前因，以釐清其疆界與互動效果；並以企業市場交易關係進行實證，討論關係管理的策略。本研究旨在達成下列目的：

1. 探討有關控制機制前因的理論，以理論基礎建立不同控制策略的疆界；
2. 討論控制機制間的互動關係；
3. 建構企業市場之關係管理策略。

### 貳、文獻探討

#### 一、控制機制

Ouchi and Maguire(1975)認為組織控制有產出控制和行為控制，當管理者對「過程 結果」關係愈了解，且任務的複雜度和獨立性愈低，則適合用行為控制。Ouchi(1979)發展了三種控制機制——產出控制、行為控制與派閥控制，控制機制

的採用是決定於產出之可衡量性與轉換過程知識。Lebas and Weigenstein(1986)將控制分為「市場」、「規則」、「文化」。「市場」方法是倚賴外部市場力量來控制內部管理作為；「規則」是以組織內設定之管理規則與約定來作為控制方式；「文化」則意指當組織內之規則、目標與程序及角色被內化(internalized)後，則組織便漸移向「文化管理」。Bradach and Eccles(1989)提出三種管理機制——價格、權威及信任，並認為三者互相獨立，且常結合而形成不同的交易型式。Coleman(1990)將管理機制分成事前與事後機制，前者包括篩選與誘因設計，後者則是監督。本研究依 Coleman(1990)的分類，將管理機制分為事前管理機制(篩選與誘因設計)與事後管理機制(監督與產出管理)。

## 二、代理理論與控制

Eisenhardt (1985) 認為代理理論和控制系統的設計有關，能解釋重建雙方誘因之理由，使雙方追求相同的績效產出，此即所謂「誘因相容性」(incentive compatibility)。他認為選擇用產出控制或行為控制取決於兩因素，一是衡量行為和衡量產出的相對成本；其二是確定性造成的風險。代理理論認為，當衡量投入(input)的成本低於衡量產出(outcome)的成本時，則會用行為控制；當不確定程度高而使代理人承擔風險時，則會用產出控制。

## 三、交易成本理論與控制

交易成本統治機制的內涵延伸至非共同所有權(without common ownership)組織間的關係時，「層級」是以各種管理投入、監督活動、規則訂定或資訊系統的方式來進行嚴密的控制(Lafolthial 1992)，類似「行為管理機制」；「市場」以價格機能或交易對象產出績效來控制(Hennart 1991)，類似「產出管理機制」；「混合」型式中的長期交換關係、甄選與社會化(Stump and Heide 1996)類似「派閥管理機制」。

## 四、企業市場交易關係與控制機制

### (一)企業市場交易特性與關係控制機制類型

企業市場包括所有將購得商品與服務

轉用於生產其他產品服務，然後出售、出租或供應給他人的個人與組織；其範圍一般包括農、林、漁、礦、製造及建築等產業。企業交易的貨幣總額遠超過消費品市場的交易，此乃因為每一筆消費品之交易總是源自於工業品交易的結果。而且，從生產至配銷的整個過程中所涉及的每一個組織，都得另外購買其他的產品與服務，這些交易都屬於企業市場的範圍。企業市場包括商業公司、政府機關及非營利機構用戶，其與消費市場之特徵有一些顯著的不同點，包括引申性需求、交易金額較大、購買人數少、購買規模較大、需求波動性大、地理集中性高、需求缺乏彈性、協商過程複雜、相互採購與租賃方式較多及有許多「自製或外購」(make-or-buy)決策等。因此，在市場集中、交易對象少的企業市場中，控制尤其重要。本研究乃探討幾種在企業市場上對供應商的控制機制：

### 1. 甄選(selection)

依據交易成本觀點，有時由於交易對象特殊性(identity)或已投資專屬性資產的原因，不易替換供應商(Heide and John 1990)，故買方期望能夠將專屬性資產投資於產品品質、運輸及服務方面均合格(qualification)的供應商(Spekman 1988)，若沒有此一事前的評估步驟，買方可能受制於(lock-in)不良供應商，因而遭受莫大的交易成本(Noordewier, John, and Nevin 1990)。就如 Zenz(1994)所指，買方常常在規劃對潛在供應商的要求時會非常積極地參與。

事實上，供應商能力只是部份的考量，以代理理論而言，只考慮供應商的能力資格將發生逆選擇問題；而買方應致力消除道德風險，否則，即使一個非常符合能力資格的供應商也不一定能保證雙方良好交易關係的維繫(Purdy, Astad, and Safayeni 1994)。此意謂買方亦將評估供應商履行合約的動機。

### 2. 誘因設計(incentive design)

另一個消除投機行為的常見方式為設計一套誘因結構，依 Telser(1980)認為，因為維持交易關係的長期所得超過短期利

益，因此有自動履行合約的動力。Smitka(1991)認為，買方可以讓供應商投資某些專屬資產來當做抵押品(hostage)而使其履約。

### 3. 監督(Monitoring)

依 Williamson(1994)的觀點，前述甄選與誘因設計都是事前控制，經常不完美而需由事後控制 - - 監督來強化，買方以建立品質、運輸及其他績效標準來監督供應商的能力(Leenders and Fearon 1993)。這種監督時時發生，有時一個月多達數次，故監督可以減少雙方資訊不對稱來達成買方的控制目的(Lal 1990)。實務上，監督確能減少供應商的投機行為。

#### (二) 企業市場交易控制機制的互動

資格甄選通常是要確認供應商擁有適當的能力與動機，如果這種事前控制成效良好，就可以減少事後控制 - - 監控的需求(Casson 1991)。設計任何一種控制機制都需要成本，依 Casson(1991)觀點，只要買方對供應商有適當的資格規劃與甄選，持續的監督成本是不必要的；因此，投資於供應商甄選可減少監督成本的投資，使總成本更經濟，也可減少監督所造成的負面效果(Perrow 1986; John 1984)。甄選和抵押都是事前控制機制，甄選的目的是要尋求目標一致的交易對象(Eisenhardt 1985; Ouchi 1979)；由於抵押與監督一樣使供應商有負面知覺，故供應商提供抵押的意願會很低，Casson(1991)認為建立適當文化可能更有效，甚至不需要其他的控制機制。但再比較抵押與監控，若供應商專屬資產的投資增加，使其利益只能由履約達到，則其不會有投機行為，自然無需監督成本(Rubin 1990)。換言之，抵押使供應商自動履約 (self-enforcing contract)(Telser 1980)，因而節省監督成本。

### 參、研究方法

#### 一、研究架構

企業市場特性	交易成本	代理成本
購買重要性	專屬性投資 環境不確定性 投機行為 少數交易	目標衝突 資訊不對稱 監督成本

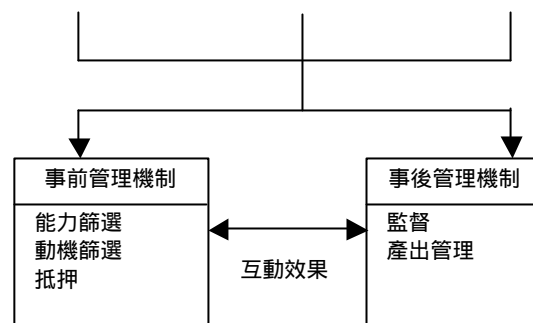


圖 1 研究架構

#### 二、研究假說

H<sub>1</sub>：當購買重要性增加，企業會重視供應商能力的篩選

H<sub>2</sub>：交易成本會影響企業控制機制之選擇。

H<sub>2-1</sub>：企業專屬性投資增加，會較重視對供應商能力的篩選

H<sub>2-2</sub>：企業專屬性投資增加，會較重視供應商動機的篩選。

H<sub>2-3</sub>：企業專屬性投資增加，會更重視供應商所投入的抵押。

H<sub>2-4</sub>：企業專屬性投資增加，會更重視對供應商的監督。

H<sub>2-5</sub>：當企業所在的環境不確定性高時，企業愈會要求供應商提供抵押。

H<sub>2-6</sub>：當企業知覺供應商發生投機行為的可能性愈高，愈傾向運用抵押。

H<sub>2-7</sub>：當市場上的交易對象稀少時，愈會嚴密監督供應商。

H<sub>3</sub>：代理成本會影響企業控制機制之選擇。

H<sub>3-1</sub>：當企業與供應商目標衝突愈高，愈傾向運用產出管理。

H<sub>3-2</sub>：當企業與供應商間資訊愈不對稱時，愈不會採用能力篩選。

H<sub>3-3</sub>：當企業與供應商間存有資訊不對稱時，傾向採動機篩選。

H<sub>3-4</sub>：企業與供應商間資訊愈不對稱，愈不採用監督。

H<sub>3-5</sub>：當企業監督供應商的成本增加時，企業愈不會採用監督。

H<sub>4</sub>：企業市場控制機制間具互動效果。

### 三、研究對象

本研究以台灣 1000 大製造商為抽樣底籍，發出郵寄問卷後，回收 150 份，回收率 15%，其中有效問卷 146 份，有效回卷率為 14.6%，樣本業別分佈如表 1 所示。

### 四、研究設計

變數操作性定義與衡量如表 2。

電子	31	21.23
化工	20	13.70
鋼鐵	16	10.96
紡織	15	10.27
機電	10	6.85
食品	10	6.85
塑膠橡膠	9	6.16
營建	5	3.43
電器電纜	5	3.43
水泥	3	2.05
造紙	2	1.37
其他	20	13.70
合計	146	100.00

註：其他業包含玻璃、汽車、運輸及百貨業等。

表 1 樣本業別分佈

業別	家數	%
----	----	---

表 2 變數操作性定義與衡量

構面	變數	操作性定義	衡量
企業市場	購買重要性	企業所採購之產品對其之重要性	企業向供應商採購項目及產品品質佔最終產品之重要程度
	專屬性投資	企業與供應商交易時所必須投入的特定資產，若交易關係消失或失敗，此種資產難以移作他用	企業為供應商所投入的人力、機器設備、技術、時間與作業程序。
交易成本	環境不確定性	交易環境中，企業未能預知可能影響交易穩定和諧的變化。	企業對商品市場需求、技術變化、市場競爭無法預測的程度。
	投機行為	供應商擴大本身利益，而損及我方之行為。	企業對供應商產品品質遭受抱怨與資源或資訊外流之主觀知覺。
	少數交易	市場上符合企業所要求資格的供應商數量。	企業尋找供應商的困難程度與市場上符合企業條件的供應商數量。
代理成本	目標衝突	指企業與供應商對合作目標、利益或工作內容認知的不一致或差距。	企業與供應商對產品品質或規格、工作目標及利益的不一致。
	資訊不對稱	企業相對於供應商所擁有的資訊或知識不相等。	供應商壟斷資訊的程度及企業對供應商的瞭解程度。
	監督成本	企業為確保供應商達成既定目標所必須花費的人力、時間、金錢等成本。	控制供應商生產或服務品質的困難性，以及監督供應商所花費的人力、時間、金錢等。
控制機制	能力篩選	企業對供應商進行能力的評估。	企業對供應商之服務品質、市場資訊、研發、交貨、財務、製造、經營與銷售能力等之篩選。
	動機篩選	供應商達成合作目標的意願，以及供應商與企業文化信念的一致性。	企業對供應商文化、信念、經驗、聲譽及形象之篩選。
	抵押	企業要求供應商在合作前投入專屬性資產以做為控制。	供應商合作前所投入的人力、時間、金錢、資產等。
	監督	企業對供應商的生產投入、行為從事嚴密監控，以達成既定目標。	企業派員瞭解供應商的作業過程，並要求供應商提供工作進度報告。
	產出控制	以產出績效為評估標準的管理方式。	企業以供應商對目標達成的時效性與績效標準衡量的衡量與評估。

## 肆、分析結果

### 一、採購重要性

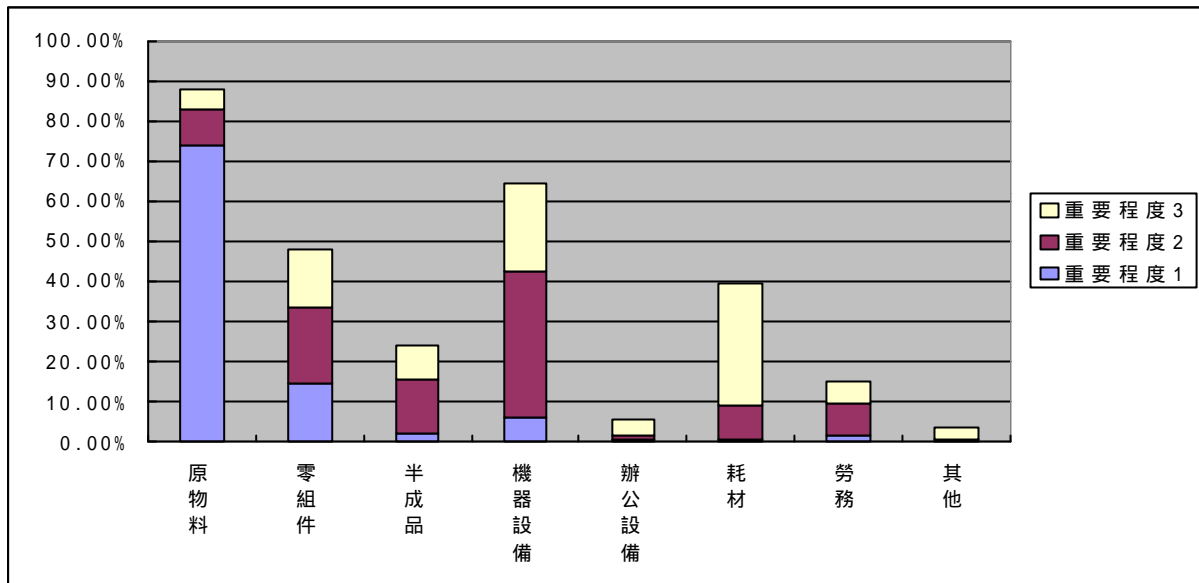


圖 2 採購項目之重要程度

由圖 2 所示，企業最主要採購項目依序為原物料(87.67%)、機器設備(64.38%)、零組件(47.95%)、耗材或消耗品(39.73%)、半成品或已組裝完成之套件(23.97%)、或服務(15.07%)、辦公設備(5.48%)及其他(3.42%)，可見企業對於原料、機器設備、零組件與耗材或消耗品較為重視。

## 二、主要構念之信度與效度

表 3 主要構念之信度與效度

構面	因素	項目內容	因素負荷量	主成份特徵值 (解釋變異量)	Cronbach
企業市場	購買重要性	採購項目對最終產品很重要	0.83601	1.72592 (57.5%)	0.6023
		採購項目對最終產品之績效影響	0.69988		
		採購項目佔最終產品成本的大部份	0.73292		
交易成本	專屬性投資	前置作業時間	0.66450	1.40865 (47.0%)	0.4077
		制訂特殊作業規章或標準	0.81972		
		投資特殊資產或人員訓練	0.54329		
交易成本	環境不確定性	市場競爭變化	0.80048	1.28153 (64.1%)	0.4359
		技術變化	0.80048		
		投機行為	0.79803		
代理成本	少數交易	民眾抱怨合作行為	0.79803	1.27372 (63.7%)	0.4228
		資訊外流	0.79803		
		目標衝突	0.87380		
代理成本	資訊不對稱	供應商替代性	0.87380	1.52705 (76.4%)	0.6903
		尋求供應商的困難性	0.87380		
		雙方的認知差異	0.86209		
代理成本	監督成本	雙方的利益或目標不同	0.86209	1.48640 (74.03%)	0.6516
		無法獲取供應商的完整資訊	0.80986		
		對供應商的專業能力很瞭解	0.80986		
代理成本	監督成本	監督人力與時間	0.82213	1.35179 (67.6%)	0.5188
		品質與作業控制的困難性	0.82213		

表 3 主要構念之信度與效度(續)

構面	因素	項目內容	因素負荷量	主成份特徵值 (解釋變異量)	Cronbach
控制 機制	能力篩選	具有開發與生產能力	0.88598	2.09204 (69.7%)	0.7600
		擁有市場資訊	0.73887		
		產品/服務品質	0.87244		
	動機篩選	企業文化或信念的一致性	0.80467	2.13154 (71.1%)	
		業界經驗	0.87521		
		聲譽與形象	0.84738		
	抵押	保證金或擔保品	0.36135	1.63042 (54.3%)	
		特殊的作業或規劃程序	0.88637		
		特殊的作業標準	0.84510		
	監督	派員瞭解作業過程	0.82051	1.34648 (67.3%)	
提供相關報告書		0.82051			
產出管理	目標達成的時效性	0.77925	1.21447 (60.7%)		
	績效標準的訂定	0.77925			

三、控制機制前因與控制機制之分析

本研究以線性結構關係模式 (linear structural equation model) 檢視交易成本、

代理成本與管理機制間關係。本研究模型之假說結構式為

$$\begin{bmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \\ 5 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 11 & 12 & 0 & 0 & 0 & 0 & 17 & 0 \\ 0 & 22 & 0 & 0 & 0 & 0 & 27 & 0 \\ 0 & 32 & 33 & 34 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 42 & 0 & 0 & 45 & 0 & 47 & 48 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 56 & 0 & 0 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \\ 5 \\ 6 \\ 7 \\ 8 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 32 & 0 & 0 & 0 \\ 41 & 42 & 43 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \\ 5 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \\ 5 \end{bmatrix}$$

其中，

- ：隱藏自變數或外生變數(Exogenous Variables)，8×1 隨機向量，為交易成本與代理成本變數。
- ：隱藏因變數或內生變數(Endogenous Variables)，5×1 隨機向量，為管理機制變數。
- ：結構關係中自變數 的係數，為 5×8 矩陣。
- ：結構關係中因變數 的係數，為 5×5 矩陣。
- ：為 與 結構關係的程式誤差，為 5×1 矩陣。

(一) 模型估計與檢定

指標	數值
$\chi^2$ 值	318.45
GFI	0.87
AGFI	0.66
RMR	0.10

模型以 LISREL 最大概似法(MLE)估計，結果如圖 3 所示。本研究模型適合度指標中 (表 4)， $\chi^2$  值(自由度 33)318.45，配適度指數(GFI)為 0.87，調整後配適度指數(AGFI)則為 0.66，殘差均方根(RMR)為 0.10，模型配適度尚可。

(二)分析結果

實證結果顯示，購買重要性與能力篩選有顯著的正相關( $\beta_{11}=0.25$ 、 $t=4.61$ )，支持本研究假說 H<sub>1</sub>。另外，專屬性投資對動機篩選、抵押與監督有顯著的正向關係( $\beta_{22}=0.12$ 、 $t=2.13$ ， $\beta_{32}=0.25$ 、 $t=4.32$ ， $\beta_{42}=0.16$ 、 $t=2.96$ )，支持本研究假說 H<sub>2-2</sub>、H<sub>2-3</sub> 與 H<sub>2-4</sub>；但專屬性投資與能力篩選的關係較不顯著( $\beta_{12}=0.02$ 、 $t=0.41$ )，H<sub>2-1</sub> 未獲支持。環境不確定性與抵押間關係不顯著( $\beta_{33}=0.09$ 、 $t=1.50$ )，因此拒絕 H<sub>2-5</sub>。抵押與投機行為關係顯著( $\beta_{34}=0.10$ 、 $t=1.73$ )，表示策略聯盟夥伴投機可能性很高時，企業會採用抵押，H<sub>2-6</sub> 獲支持。少數

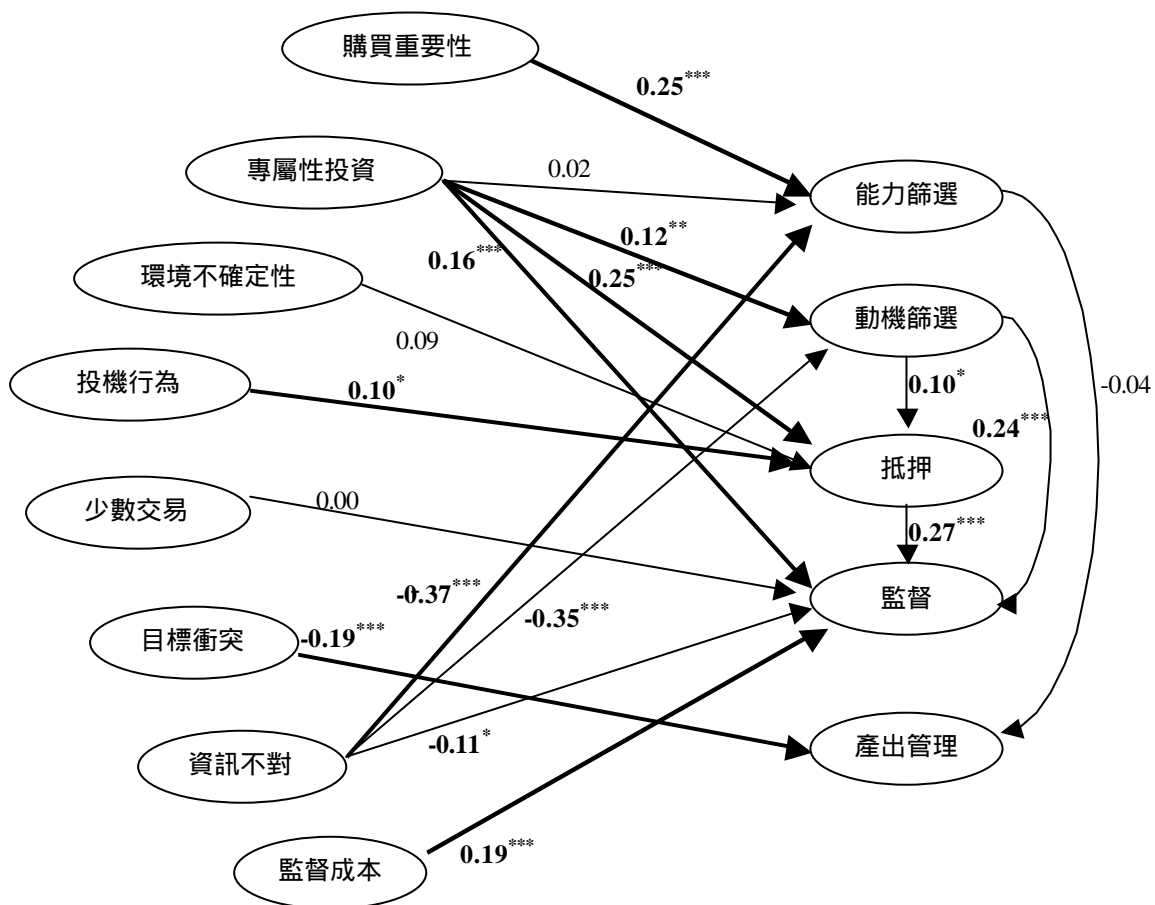
交易與監督關係不顯著 ( $\beta_{45}=0.00$ 、 $t=-0.01$ )，所以假設 H<sub>2-7</sub> 未獲支持。

目標衝突與產出管理間有顯著負相關 ( $\beta_{56}=-0.19$ 、 $t=-3.31$ )，表示當雙方目標不同時，企業較不傾向採用產出管理，H<sub>3-1</sub> 未獲得支持。資訊不對稱與能力篩選間呈顯著負相關 ( $\beta_{17}=-0.37$ 、 $t=-7.12$ )，所以假設 H<sub>3-2</sub> 獲支持。資訊不對稱與動機篩選為顯著負相關 ( $\beta_{27}=-0.35$ 、 $t=-6.39$ )，所以假設 H<sub>3-3</sub> 未獲支持。資訊不對稱與監督呈顯

著負相關 ( $\beta_{47}=-0.11$ 、 $t=-1.74$ )，H<sub>3-4</sub> 獲支持。監督成本與監督呈顯著正相關 ( $\beta_{48}=0.19$ 、 $t=3.52$ )，所以 H<sub>3-5</sub> 未獲支持。

### (三)企業控制機制之互動

能力篩選與監督間關係不顯著 ( $\beta_{41}=-0.04$ 、 $t=-0.80$ )動機篩選與監督間有顯著的正向關係 ( $\beta_{42}=0.24$ 、 $t=4.43$ )，動機篩選與抵押間也有顯著正相關，( $\beta_{32}=0.10$ 、 $t=1.85$ )，抵押與監督間呈顯著正相關 ( $\beta_{43}=0.27$ 、 $t=5.12$ )，支持 H<sub>4</sub>。



註：“\*”：P<0.1；“\*\*\*”：P<0.05；“\*\*\*\*”：P<0.01。

圖 3 LISREL 估計模型

## 伍、研究結論

各假說之實證結果整理如表 5。

### (一)企業市場性與管理機制

購買重要性與能力篩選間有顯著正相關，由於買方向供應商所採購的項目(如原物料、零組件、半成品等等)對於買方最終產品的完成有重大的影響，且購買規模很大，故買方在篩選供應商時，對於供應商的能力會特別重視。

### (二)交易成本與控制機制

#### 1. 專屬性投資

專屬性投資與動機篩選、抵押及監督有顯著正向關係，買方專屬資產沈沒成本很高，買方寧願事前篩選目標或利益與本身相近的供應商，或要求供應商投入保證金及其他專屬投資來相對保障其高經濟價值的專屬資產，另外，專屬投資與監督關

係顯著，買方除了動機篩選與抵押外，派員監督供應商的行為也能達到減少供應商投機。

表 5 研究假說驗證結果彙整

	假說	驗證結果
H <sub>1</sub>	購買重要性與能力篩選	支持
H <sub>2-1</sub>	專屬性投資與能力篩選	不支持
H <sub>2-2</sub>	專屬性投資與動機篩選	支持
H <sub>2-3</sub>	專屬性投資與抵押	支持
H <sub>2-4</sub>	專屬性投資與監督	支持
H <sub>2-5</sub>	環境不確定性與抵押	不支持
H <sub>2-6</sub>	投機行為與抵押	支持
H <sub>2-7</sub>	少數交易與監督	不支持
H <sub>3-1</sub>	目標衝突與產出管理	不支持
H <sub>3-2</sub>	資訊不對稱與能力篩選	支持
H <sub>3-3</sub>	資訊不對稱與動機篩選	不支持
H <sub>3-4</sub>	資訊不對稱與監督	支持
H <sub>3-5</sub>	監督成本與監督	不支持
H <sub>4</sub>	控制機制間有互動	支持

## 2.環境不確定性

研究發現環境不確定性與抵押間關係並不顯著，本研究推論這是由於企業市場的需求波動性大，供應商可能不願意抵押而受制於買方；或者企業市場的波動本就是一種普遍現象，故無須採特殊的控制機制。

## 3.投機行為

投機行為與抵押具顯著正向關係，當買方認知供應商愈可能投機時，愈會要求供應商投入保證金或專屬性資產，以免投機行為造成損失。

## 4.少數交易

少數交易與監督間關係不顯著，本研究推論產業內有控制廠商價格均衡的市場機制，故少數交易不見得一定會蒙受損失，也可能在少數交易的情形下，維持關係在於雙方長期合作的互信互賴，而非以監督為之。

## (三)代理成本與控制機制

### 1.目標衝突

目標衝突與產出管理顯著負相關，當雙方目標衝突愈高，買方較不傾向使用產出管理。本研究推論供應商的產出不易衡量，故買方較不傾向以產出管理來控制供應商。

### 2.資訊不對稱

資訊不對稱與能力篩選及監督間具顯著負向關係，由於買方無法獲得供應商的相關訊息，故買方不傾向以能力篩選及監督來瞭解供應商。資訊不對稱與動機篩選呈顯著負相關，本研究推論買方有時也無法輕易瞭解供應商的動機。

## 3.監督成本

監督成本與監督間呈顯著負向關係，當買方監督供應商所花費的時間、金錢與人力很高時，買方較不會以監督方式來控制供應商。

## (四)控制機制間的互動

實證顯示，控制機制間具有顯著的互補與替代效果，也就是買方與供應商從事交易關係時不僅僅使用單一控制機制。

## 陸、計畫自評

本研究內容與專題研究計畫書所提內容一致，亦達成預期目標，貢獻如下：

(一)整合相關理論，區辨控制機制的前因疆界。

過去對組織間關係的探討，代理理論與交易成本理論各擅勝場，兩種理論分析單位與討論重點(事前/事後)不同，少有互補性的研究。而且，因解釋觀點不同，難以界分不同控制機制的前因，在實務情境的運用上不易釐清決策依據。本研究即結合代理理論與交易成本觀點對組織間關係



控制機制的解釋疆界與能力，也非常完整地探討兩者的理論特性與相關。

## (二)發展控制機制間的互動效果

以往學者多討論獨立的控制機制，但一般企業不可能僅採用單一控制方法，而是多種併行，因此，這些控制機制是互賴、互補或替代的關係。過去文獻對控制機制適用情境、績效及成本的結論是基於單獨運用的基礎，故本研究在學術上提出其交互作用的理論基礎，為控制機制的研究領域建立更豐富完整的內涵。

## (三)描述企業市場交易關係的新觀點與衡量方法

企業市場的規模、成本及風險是消費者市場所無法比擬的，交易關係型態也多元而複雜，學者對企業市場交易關係卻難以尋求一致與共通的描述觀念與衡量。本研究以企業市場交易所發生的代理成本與交易成本來建立企業交易行為的關係特徵，提出更一般化的企業關係範疇定義與衡量，做為未來研究之參考。

## 柒、參考文獻

- [1]Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- [2]Bergen, Mark, Shantanu Dutta, and Orville C. Walker, Jr. (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories," *Journal of Marketing*, 56 (July), 1-24.
- [3]Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles (1989), "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- [4]Casson, Mark (1991), *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*, New York: Oxford University Press.
- [5]Coleman, James S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31 (February), 134-49.
- [6]Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 24-36.
- [7]Hennart, Jean-francois (1991), "Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy," *Management International Review*, 31, 71-96.
- [8]John, George (1984), "An Empirical Examination of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing channel," *Journal of Marketing Research*, 21 (August), 278-89.
- [9]Lal, Rajiv (1990), "Improving Channel Coordination Through Franchising," *Marketing Science*, 9(4), 299-318.
- [10]Lebas, M. and Jane Weigenstein (1986), "Management Control: The Roles of Rules, Markets, and Culture," *Journal of Management Studies*, 23(May), 259-72.
- [11]Leenders, Michiel R. and Harold E. Fearon (1993), *Purchasing and Materials Management*, 10th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- [12]Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(October), 80-93.
- [13]Ouchi, William G. (1979), "A conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms," *Management Science*, 25(Sep.), 833-47.
- [14] and M.A. Maguire (1975), "Organizational Control: Two Functions," *Administrative Science Quarterly*, 20(Dec.), 559-69.
- [15]Perrow, Charles (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd ed. New York: Random House.
- [16]Purdy, Lyn, Unni Astad, and Frank Safayeni (1994), "Perceived Effectiveness of the Automotive Supplier Evaluation Process," *International Journal of Operations and Production Management*, 14(6), 91-103.
- [17]Rubin, Paul H. (1990), *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communicating, and Decision Making*, New York: The Free Press.
- [18]Smitka, Michael J. (1991), *Competitive Ties*, New York: Columbia University Press.
- [19]Spekman, Robert E. (1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- [20]Stump, Rodney L. and Jan B. Heide (1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(November), 431-41.
- [21]Telser, L.G. (1980), "A Theory of Self-Enforcing Agreements," *Journal of Business*, 53(1), 27-44.
- [22]Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of capitalism*, N.Y.: The Free Press.
- [23] (1994), "Transaction Cost Economics and Organization Theory," in *The Handbook of Economic Sociology*, N.J. Smelser and R. Swedder, eds. Princeton, NJ: Princeton University Press, 77-107.
- [24]Zenz, Gary J. (1994), *Purchasing and the Management of Materials*, New York: John Wiley & Sons.